



B2B거래에서 시장지향성이 중소기업 성과에 미치는 영향: 기업역량과 전환비용을 중심으로

임진혁*, 이호택**

기업의 마케팅 전략에서 시장지향성이 가지는 의미는 기존 여러 연구들을 통해 입증되어 왔다. 특히 시장지향성은 기업 간(B2B) 거래에서 거래 상대방과의 장기적 관계(long-term relationship)를 구축하게 하는데 매우 중요한 역할을 하는데, 이 과정에서 아직까지도 시장지향성이 어떤 경로를 거쳐서 기업성과로 연결되는지에 대해 살펴본 연구는 매우 드문 편이다. 본 연구는 B2B 거래에서 시장지향성과 기업성과 간의 관계를 규명하는 연구로 기업이 지니고 있는 다양한 역량들과 전환비용의 역할을 검증하였다. 아울러 시장지향성이 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량과 같은 기업역량 중 어떤 역량에 더 중요한 영향을 미치는지도 검증하고 있다.

대구경북 지역에 위치한 322개 중소기업 설문결과를 바탕으로 가설을 검증한 결과, 시장지향성은 기업의 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 세 가지 역량 중 마케팅역량에 보다 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 역량 중 마케팅역량만이 전환비용에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 전환비용은 기업의 전반적 성과, 신제품성과, 고객성과 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 중소기업, 시장지향성, 기업역량, 전환비용, 기업성과

I. 서론

기업 간 거래(business to business: B2B)는 다수의 소비자를 상대로 하는 B2C(business to customer: B2C) 거래와는 달리 시장 내 거래상대의 수와 거래건수는 적은 반면, 거래량은 크고, 거래프로세스가 긴 특징을 가지고 있다. 기업 간 거래와 마케팅에 대한 연구는 1890년대 까지 거슬러 올라갈 수 있지만, 현대적 관점의 B2B 마케팅은 최근 30년의 기간 동안 급속히 발전해왔다(Hadjikhani and LaPlaca 2013).

Hague and Jackson(1996)은 전통적으로 B2B 마케팅에서 가장 중요한 요소를 가격과 납기라고 정의했다. 한상린(2011)은 자동차 부품산업에서 공급

업체를 평가하는데 있어 제품품질, 납기, 가격 등의 요소가 중요도의 45%를 차지할 정도로 매우 중요하다고 하였으며, 정갑연, 류연재, 김민숙(2014)의 연구에서는 제품 또는 서비스에 대한 지각된 품질(perceived quality)을 구매기업의 제품선택에 있어 주요한 결정요인으로 제시하고 공급업체의 제품 또는 서비스 품질 향상의 중요성을 지적하였다. 결국, B2B마케팅에서 공급업체를 평가하는데 있어 가장 중요한 요소는 품질(quality)과 가격(cost) 그리고 납기(delivery)라고 할 수 있겠다(Urbaniak 2009).

이와 같이 B2B 시장에서는 가격, 품질, 납기 등과 같은 기본적 구매요인을 충족시키기 위한 마케팅전략이 중요하나 그 바탕에는 시장지향성(market

* 계명대학교 경영학과 석사과정, 주저자(jinhyuk.yim@gmail.com)

** 계명대학교 경영학과 부교수, 교신저자(hotaekyi@kmu.ac.kr)

orientation)이 있고 시장지향성이 큰 기업이 보다 더 좋은 성과를 얻는다는 연구들은 기업의 자원을 시장지향적 요소에 집중함으로써 기업성과를 제고하는데 까지 사고를 확장하게 하고 있다(강성호, 최선미, 박흥수 2011).

1980년대부터 다수의 연구에서 시장지향성이 기업성과에 향상을 가져온다는 논의를 제기하였으나 (Kotler 1984; Lusch and Laczniak 1987; Webster 1988), 시장지향성을 측정하기 위한 타당한 측정도구가 개발되지 못했기 때문에 이에 대한 실증연구는 이루어지지 못했다. 이후 1990년대에 시장지향성의 측정도구가 개발되면서 시장지향성과 기업성과에 대한 연구가 활발히 진행되었다.

그러나 시장지향성에 대한 연구들은 대부분이 시장지향성이 기업성과에 미치는 직접적인 영향을 조사한 연구들로(Bhattacharai, Kwong and Tasavori 2019; Charles, Joel and Samwel 2012; Gligor, Gligor and Maloni 2019; Jaworski and Kohli 1993; Lee, Kim, Seo and Hight 2015; Najafi-Tavani, Sharifi and Najafi-Tavani 2016), 시장지향성과 기업성과의 관계를 매개하거나 연결하는 변수들에 대한 연구는 드문 편이다(김대업, 오재신, 신재익, 정기한 2014). 따라서 기존의 연구들을 종합해보면 시장지향성이 어떠한 과정을 통해 기업성과에 영향을 주는지 확인하는 과정이 미흡하였다고 할 수 있다.

본 연구에서는 기업이 가지고 있는 자산이나 역량이 경쟁우위를 창출한다고 보는 자원기반이론 관점에서 기업역량, 고객의 이탈을 방해하는 전환비용이 기업성과에 영향을 미친다고 보는 관계적 교환이론 관점에서의 전환비용이 시장지향성과 기업성과를 연결하는 변수들이 될 수 있을 것으로 판단하여 연구를 진행하였으며 세부적인 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, B2B시장에서 공급업체의 기업역량을 연구 개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량으로 구분하여

시장지향성이 기업역량에 어떤 영향을 미치는지 확인하고, 각각의 세부 기업역량 중 어떤 역량에 더 큰 영향을 미치는지 확인한다. 둘째, 향상된 기업역량이 고객의 이탈을 방지하는 전환비용에 미치는 영향을 측정한다. 마지막으로 전환비용이 공급업체의 다양한 기업성과(재무성과, 고객성과, 신제품성과)에 미치는 영향을 규명함으로써 B2B 시장에서 제품을 공급하는 기업에게 있어 시장지향성이 지니는 의미에 대해 파악하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 시장지향성

Narver and Slater(1990)은 시장지향성을 ‘소비자에게 우월한 가치를 창출하여 이를 통해 기업의 우월한 성과를 지속적으로 창출하기 위해 필요한 효율적이고 효과적인 기업문화’로 정의하였다. 이들은 시장지향성의 역할을 기업의 목표에 우선하는 소비자를 향한 가치창조와 기업성장과의 교감을 위한 규범을 제공하는 것이라고 하였으며(Slater and Narver 1995), 시장지향성의 실천적 구성요소로 고객지향성(customer orientation), 경쟁자 지향성(competitor orientation), 부서 간 지향성(inter-functional orientation)으로 개념화 하였다.

이 중 고객지향성(customer orientation)은 장기간의 수익성 있는 사업을 영위하기 위해 기업 소유자나 관리자 그리고 기업종사자와 같은 이해관계를 배제하고 소비자의 이익을 최우선의 가치로 설정하는 신념을 말한다(Deshpandé, Farley and Webster 1993; Narver and Slater 1990). 고객지향성은 우월한 가치를 제공하는 제품이나 서비스를 창출하기 위해 소비자를 충분히 이해하는 과정에서 시작되는데, 높은 수준의 고객지향성은 기업의 성과를 향상

시키며(Deshpandé et al. 1993), 서비스 품질을 강화시키는데 있어 긍정적인 역할을 한다(Grönroos 1982).

경쟁자지향성(competitor orientation)은 경쟁자의 강점과 약점, 역량, 전략 등을 이해하는 정도를 의미한다(Narver and Slater 1990). 학자들에 따라 경쟁자 지향성을 정보수집이라는 관점에서 고객지향성과 유사한 개념으로 보기도 하는데(Lafferty and Hult 2001), 이 두 개념은 모두 시장을 만족시키기 위한 기술적 능력과 역량을 분석해야 한다는 공통점을 가지고 있는 개념으로 볼 수 있다.

마지막으로 시장지향성의 세 번째 개념인 부서 간 지향성(inter-functional orientation)은 기능 간 조정성이라고도 불리는데 고객에게 우월한 가치를 창출하기 위해 기업의 자원을 조화롭게 이용할 수 있는 문화를 조성하는 것으로 정의할 수 있다(Narver and Slater 1990).

본 연구에서는 Narver and Slater(1990)의 연구로부터 시장지향성을 고객지향성과 경쟁자지향성을 포함하는 개념으로 정의하였다. 본 연구에서 부서 간 지향성 개념을 제외한 이유는 연구의 대상이 되는 기업들은 중소기업으로 이들 기업 중 부서 간 경계가 모호하거나 하나의 부서에서 다양한 업무를 수행하는 경우가 상당수 존재했기 때문이다.

2. 기업역량

기업역량(corporate capability)은 기업이 갖추어야 할 핵심조건으로, 학자들에 따라 기업역량을 다양한 관점에서 정의하고 있으며 다양한 세부변수들을 제시하고 있다. 박래규(2010)는 기업역량을 제품이나 서비스에 대한 전문성으로 기업이 보유하고 있는 특별한 자원의 효율성과 효과성을 의미한다고 하였다. 보다 구체적인 기업역량에 대한 연구는 Krasknikov and Jayachandran(2008)에서 다루어지

고 있는데 이들의 연구에서는 기업역량을 연구개발 역량, 생산운영역량, 마케팅 역량으로 구분하고 있다.

기업역량을 구성하고 있는 역량들을 세부적으로 살펴보면 우선 연구개발역량은 새로운 기술을 개발하고, 기업이 보유하고 있는 기술을 활용하여 새로운 제품 및 서비스를 창출해 내는 역량을 말하며(Krasnikov and Jayachandran 2008), 기업의 혁신에 있어 가장 중요한 자원으로 간주되기도 한다(Souitaris 2002). 기업에 있어 연구개발은 기업성과를 높일 수 있는 가장 기본적이고 궁극적인 활동으로 인식되기 때문에 기업은 많은 자본과 인력을 투입하여 연구개발 활동을 수행한다(성태경 2006).

두 번째로 생산운영역량은 기업역량 관점에서 기존시장에서 높은 성과를 창출하도록 방어장벽을 형성하는 역할을 하는 기업의 역량을 말하는데(Lewis 2003), 기업의 본원적 경쟁능력을 강화할 수 있는 원가, 품질, 납기 등을 포함하고 있다(Schmenner 1981). 즉 기업은 자산과 역량을 생산활동에 투입함으로써 생산운영과정에서 경쟁우위를 가지게 되고 이는 해당시장에서 경쟁사의 진입을 차단하는 역할을 하게 된다(Lewis 2003). 기업이 보유하고 있는 생산운영역량이 증가하면 제품이나 서비스 품질, 신뢰성, 유연성, 물류성과 영역에서 시장지위가 상승하고 궁극적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Ferdows and De Meyer 1990; Leong, Snyder and Ward 1990).

세 번째 마케팅역량은 시장의 경험과 지식을 바탕으로 수요를 예측하고 대응할 수 있는 능력을 말한다(Day 1994). 학자들에 따라 마케팅역량을 구성하는 세부역량을 구분하는 기준이 다른데, Day(1994)와 Teece(2007)은 시장감지역량, 고객유대역량, 경로관리역량, 기술개발역량 등으로 구분하였으며, Vorhies and Morgan(2005)은 상품개발 및 관리역량, 가격역량, 유통역량, 커뮤니케이션역량, 판매역량, 시장정보관리역량, 마케팅기획역량, 마케팅실행역

량 등으로 구분하였다. 이러한 세부역량들은 시장 지식을 습득, 해석, 활용하는 일종의 정보해석활동 (information processing activities)으로 다수의 연구들은 마케팅역량에서의 우위가 경쟁기업들보다 고객들에게 가치 있는 제품을 제공할 수 있는 기회를 제공하여 기업성과에 긍정적인 결과를 가져온다고 보고 있다(박주영, 최순식, 홍석기 2011; Vorhies and Morgan 2005).

종합적으로 볼 때 기업역량은 고객의 니즈를 충족시키기 위해 기업이 보유하고 있는 능력이라고 볼 수 있는데, 다수의 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서도 기업역량을 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량으로 구분하였다(김민주, 이호택 2018; 이호택, 차영봉, 한창남 2018; Krasknikov and Jayachandran 2008).

3. 전환비용

전환비용(switching cost)은 기존 제품 또는 서비스 제공자와의 관계를 종료하고 새로운 거래파트너와 관계를 시작하는데 따르는 비용을 말한다(Burnham, Frels and Mahajan 2003). B2B 거래관계에 있는 공급업자와 구매업자의 관계에서도 구매업자가 기존의 공급업자와의 거래에서 높은 수준의 가치를 인식하게 되면 그 공급업자를 대신할 다른 업자와 새로운 거래를 트는 것에 대해 부담을 느끼게 된다. 이때 구매업체가 느끼게 되는 부담감은 업체의 전환에 따르는 여러 가지 비용의 인식이라고 말할 수 있으며, 이 비용에는 현재 업체와의 관계구축을 위해 투자한 것들의 상실과 새로운 업체관계를 구축하는데 드는 비용, 전환절차에 따르는 비용 등이 포함된다(Burnham et al. 2003). Heide and John(1988)은 구매에 관한 익숙한 절차, 현재 거래중인 업체의 직원에 대한 지식 등을 포함하는 인적관계가 전환비용이 되고, 이러한 것들이 거래선을 전환하는데 장벽

이 되기 때문에 새로운 업체와 거래관계를 시작하기 위해서는 기존 거래업체에 투자한 것을 희생해야 할 뿐만 아니라 거래절차를 새로이 조정하는 일도 필요하다고 주장했다.

전환비용의 구성요인에 대한 연구들은 각기 다른 관점에서 전환비용을 구성하는 세부비용들을 제시하고 있다(Burnham et al. 2003; Jones 1998). Jones (1998)는 서비스 제공자를 교체하는데 따르는 전환비용을 연속비용(continuity costs), 계약비용(contractual costs), 학습비용(learning costs), 탐색비용(search costs), 셋업비용(setup costs), 매몰비용(sunk costs)과 같은 비용들을 포함하는 개념으로 정의하고 있다. 연속비용은 기존의 서비스 제공자와의 반복적인 관계의 결과 형성된 많은 누적된 성과를 서비스 제공자를 교체함으로써 상실하는데 따르는 기회비용을 말한다. 계약비용은 단일 공급자를 계속하여 이용함으로써 얻게 되는 경제적 절약에 대한 기회비용을 말하며 학습비용은 특정 서비스를 이용하는 것과 관련된 비용이다. 탐색비용은 외부에서 적절한 그리고 새로운 서비스 제공자를 구하는 것과 관련된 비용을 말하며, 셋업비용은 기존 공급자의 제품과 일치시키기 위해 제품을 수정한다거나 종업원을 재교육시키거나, 신규설비를 투자하는데 따르는 비용을 말한다(Porter 1980). 매몰비용은 기존 서비스 공급자와의 관계단절 시 소멸되는 이전투자로서 시간(time), 감정적 관여(emotional involvement), 투자금(money)과 같은 것을 포함하는 개념이다(Rusbult 1980).

Burnham et al.(2003)은 전환비용을 재무적 전환비용, 관계적 전환비용, 절차적 전환비용으로 분류하였다. 재무적 전환비용은 투자금 또는 돈의 관점에서 전환비용으로 공급업자와 구매업자 관계에서 한쪽이 관계 이탈을 고려했을 때 금전적으로 측정할 수 있는 자원 손실 비용이라고 말할 수 있다. 두 번째로 관계적 전환비용은 거래업체의 변경에 따른

심리적, 감정적 비용으로 관계 이탈 시 느끼게 되는 감정적 손실을 말하며 마지막으로 절차적 전환비용은 거래관계 이탈 시 사용되는 시간 또는 노력의 비용으로 구분할 수 있다.

B2B관계에서 전환비용을 다루고 있는 대다수의 선행연구들은 전환비용을 단일차원으로 측정하고 (장형유 2006; 정갑연 외 2014; 박근식, 이희용 2015; Heide and John 1988; Lam, Shankar, Erramilli and Murthy 2004; Yanamandram and White 2006) 전환비용의 선행요인과 결과요인과의 관계를 규명하고 있어 본 연구에서도 B2B거래관계에서의 전환비용을 연속비용, 계약비용, 셋업비용, 탐색비용 등을 포함하는 단일차원의 개념으로 정의하였다(Jones 1998).

4. 기업성과

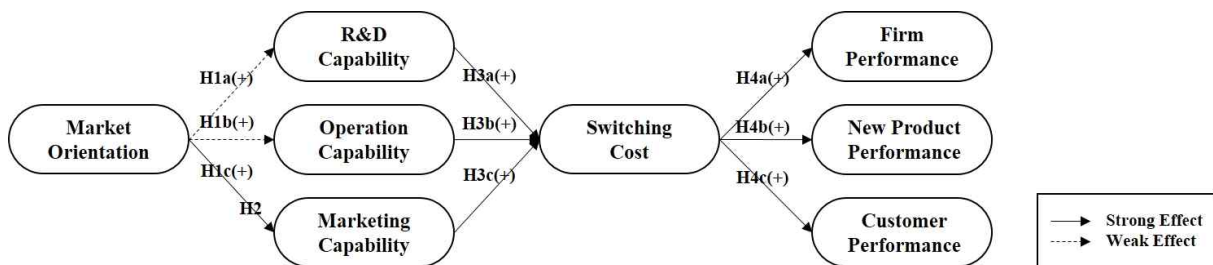
기업성과는 모든 경영활동의 최종지표로 매출이나 수익성과 같이 구체화된 성과를 말한다. 일반적으로 연구들은 기업의 수익성이나 매출액 증가와 같은 기업의 경제적 지표를 기업성과의 측정변수로 이용하고 있다(Kaplan and Norton 1996). 본 연구에서는 성과를 전반적인 기업의 재무적인 성과 이외에도 고객성과와 신제품의 재무적 성과를 함께 측정하였다. 고객만족도와 같은 고객성과를 기업성과 변수로 측정하는 이유는 매출액과 같은 경제적 지표는 정량적인 성과이지만 정성적인 측면을 판단하기는 어렵기 때문이며, 신제품의 재무적 성과와 같은

신제품성과를 기업성과 변수로 측정하는 이유는 중소기업의 경우 신제품 매출이 기업의 존립이나 성장에 매우 중요한 요소이기 때문이다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구의 연구 모형을 제시하면 <그림1>과 같다. 가설1은 시장지향성과 기업역량 간의 인과관계에 대한 가설로 시장지향성은 연구개발역량(가설 1a), 생산운영역량(가설1b), 마케팅역량(가설1c)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다. 또한 시장지향성은 세 가지 기업역량 중 마케팅역량에 가장 큰 마케팅역량에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다(가설2). 가설3은 기업역량이 전환비용에 미치는 영향에 대한 가설로 연구개발역량(가설3a), 생산운영역량(가설3b), 마케팅역량(가설 3c)은 전환비용에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라고 가설을 세울 수 있었다. 마지막으로 가설4는 전환비용과 기업성과와의 관계에 대한 가설로 전환비용은 전반적 기업성과(가설4a), 고객성과(가설4b), 신제품성과(가설4c)에 영향을 미칠 것이라고 가설을 세웠다.



<그림1> 연구 모형

2. 가설 설정

2.1 공급업체의 시장지향성이 기업역량에 미치는 영향

시장지향성에 대한 연구는 크게 기업문화에 초점을 맞추거나 조직 내부의 행동에 초점을 맞추는 두 가지 관점으로 나누어진다(Johnson, Lee, Saini and Grohmann 2003). 기업문화에 초점을 맞추는 관점으로 Slater and Narver(1995)는 시장지향성을 우월한 소비자 가치를 창출해내고 유지하는 것에 가장 큰 우선순위를 두는 기업문화라고 설명하고 있으며 따라서 시장지향성은 조직에 있어 시장정보에 반응하고 조직발전을 고려한 행동규범을 제공한다고 주장한다(Slater and Narver 1995, p.67). 반면 조직 내부의 행동에 초점을 맞추는 관점으로 Kohli and Jaworski(1990)은 시장지향성을 기업이 시장정보를 획득하고 획득한 정보를 조직내부에 전파하고 행동하는 활동이라고 주장하고 있다.

두 관점은 시장지향성을 기업문화나 조직구성원의 행동이라는 각기 다른 시각으로 바라보고 있으나 시장지향성을 시장(소비자나 경쟁사)의 정보를 조직 내부로 습득하는 프로세스 또는 활동으로 간주한다는 점과 시장지향성이 학습지향성과 일맥상통하는 개념으로 조직학습을 통해 시장에 대해 보다 친화적인 행동으로 나타날 수 있다고 본다는 점에서 공통점을 가진다(Kohli and Jaworski 1990).

다수의 연구들은 시장지향성이 우월한 기업역량을 가져올 수 있다는 점을 밝히고 있는데 시장지향성과 연구개발역량 간의 관계(강성호 외 2011; 이종민, 노민선, 정선양 2013), 시장지향성과 생산운영역량 간의 관계(이인태 2018), 시장지향성과 마케팅역량 간의 관계(Dutta, Kamakura and Ratchford 2004; Morgan, Vorhies and Mason 2009; 신소현, 이성호, 채서일 2011) 등 다수의 연구들이 시장지향성

과 기업역량 간의 관계를 규명하고 있다.

따라서 본 연구에서도 B2B거래관계에서 공급기업이 구매기업의 니즈나 경쟁사의 역량에 대한 정보를 파악하는데 있어 뛰어난 조직문화나 조직행동양식을 보유하고 있다면 이는 공급기업의 우월한 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량으로 나타날 수 있다고 추측하였으며 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설1a: 시장지향성은 기업의 연구개발역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1b: 시장지향성은 기업의 생산운영역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1c: 시장지향성은 기업의 마케팅역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

그렇다면 시장지향성은 기업역량 중 어떤 역량이 가장 큰 영향을 미칠 수 있을까? 시장지향성은 기업이 시장에서 차별화된 경쟁우위 확보를 통해 기업의 성과를 향상시키기 위해 변화하는 시장 및 고객의 요구에 대응하고자 하는 조직의 전략적 선택 중 하나로 볼 수 있다(Cohen and Levinthal 1990). 그리고 전술했던 바와 같이 시장지향성은 고객이나 경쟁사에 대한 정보탐색 즉, 시장정보를 감시(market sensing)하는 활동을 전제로 한다. 이러한 관점에서 볼 때 시장지향성의 개념은 Day(1994)가 제시한 마케팅 역량의 구성요인인 시장감시와 큰 공통점을 가진다. 따라서 시장지향성이 기업의 마케팅 역량에 매우 큰 영향을 미칠 수 있음을 추측해 볼 수 있다. 실제로 이한근과 지성구(2018)는 공급업체의 시장감시가 연구개발역량, 생산운영역량 그리고 마케팅역량에 미치는 영향을 규명하는 연구를 진행하였고, 이 가운데 시장감시는 마케팅 역량에만 통계적으로 유의미한 영향을 미친다는 점을 밝힌바 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설2: 시장지향성은 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량 중 마케팅역량에 가장 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 기업역량이 전환비용에 미치는 영향

전환비용은 고객이 기존 거래파트너가 아닌 타사의 경쟁제품과 서비스를 선택할 때 추가적으로 발생하는 비용으로 제품과 서비스 전환 시 발생하는 시간적, 금전적, 심리적 비용을 모두 의미한다(Dick and Basu 1994). 일반적으로 전환비용은 구매기업의 공급기업에 대한 지각된 가치(Shanka and Erramilli 2004), 현재 구매하고 있는 제품과 서비스에 대한 만족(유병희, 이진혜, 이동진 2007), 거래기업에 대한 신뢰(조대영, 이호택 2019) 등과 밀접한 관계가 있다.

B2B거래관계에서 공급업체의 기업역량(연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량) 수준이 높으면 이는 공급업체 제품에 대한 구매업체의 지각된 가치를 높일 수 있다. 또한 구매업체의 신뢰를 높일 수 있으며 이는 다른 거래파트너로 대체하기 어렵게 만들 수 있다(조대영, 이호택 2019). 문준연(2014)은 공급업체가 높은 수준의 역량을 보유하게 되면 구매업체의 해당 공급업체에 대한 의존성은 증가하게 되어 관계유지의도가 증가한다고 밝혔다. 따라서 위와 같은 선행연구들의 결과를 통해 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설3a: 공급업체의 연구개발역량은 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3b: 공급업체의 생산운영역량은 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3c: 공급업체의 마케팅역량은 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 전환비용이 기업성과에 미치는 영향

전환비용에 대한 연구들은 일반적으로 전환비용이 높아지면 다른 공급자로 전환이 어려워지기 때문에 구매자 입장에서 관계유지의도가 증가한다고 밝히고 있다(Keaveney 1995; Reichheld and Sasser 1990). 구매업체의 공급업체에 대한 전환비용의 증가는 구매업체의 공급업체에 대한 장기거래의도의 증가로 이어질 수 있는데 일반적으로 장기지향성의 증가는 수익률과 매출과 같은 공급업체의 재무적 성과와 고객만족도 및 고객충성도로 구성된 비재무적 성과의 증가로 이어지게 된다(박근식, 이희용 2015).

수출중소기업에 대한 박근식과 이희용(2015)의 연구에서는 전환비용이 장기지향성에 영향을 미치고 장기지향성이 기업의 수출성과에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있으며, 최동규, 박상규, 원구현(2003)의 연구에서도 전환장벽이 높아지면 기업성과가 증가함을 보여주고 있다. 따라서 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설4a: 전환비용은 공급업체의 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설4b: 전환비용은 공급업체의 신제품성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설4c: 전환비용은 공급업체의 고객성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 변수의 측정

본 연구에서 사용한 변수들에 대한 측정은 기존 경로관리 연구에서 주로 사용되고 있는 측정문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다.

<표 1> 응답자 통계

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트
업종	제조업	222	68.9	부서 구분	개발	28	8.7
	제조+유통업	84	26.1		경영관리	161	50.0
	유통업	1	0.3		마케팅	9	2.8
	기타	15	4.7		영업	55	17.1
세부 업종	섬유제품	31	9.6	설립 년도	제조	39	12.1
	기타기계 및 장비	33	10.2		품질	5	1.6
	자동차/트레일러	26	8.1		기타	15	4.7
	의료용 물질/의약품	23	7.1		3년 미만	41	12.7
	금속가공	22	6.8		5년 미만	27	8.4
	전자/컴퓨터 등	21	6.5		10년 미만	64	19.9
	기타	166	51.7		20년 미만	66	20.5
종업원 수	1인	20	6.2	성별	30년 미만	62	19.3
	5인 미만	42	13.0		30년 초과	62	19.3
	10인 미만	73	22.7		남자	240	74.5
	30인 미만	72	22.4		여자	82	25.5
	50인 미만	32	9.9				
	100인 미만	23	7.1				
	300인 미만	59	18.3				
	300인 이상	1	0.3				

시장지향성은 조직의 기업문화 관점에서 접근하여 Narver and Slater(1990)의 연구를 바탕으로 ‘우월한 소비자 가치를 창출해내고 유지하는 것에 가장 큰 우선순위를 두는 기업문화’로 정의하고 고객지향성과 경쟁자지향성으로 분류하여 측정하였다. 우선 고객지향성은 ‘조직이 고객에게 더 나은 가치를 제공하기 위해 고객을 이해하는 정도’로 정의하였으며, 본 연구에 맞게 일부항목을 수정 및 보완하여 고객가치 창출을 위한 노력, 고객욕구의 이해를 기반으로 한 전략 구사, 고객만족을 위한 전략수립, 고객반응에 대응하는 정도, 제품판매 이후에 고객반응에 신경쓰는 정도 등의 5개 문항으로 측정하였다(Farrelly and Quester 2003). 경쟁자지향성은 ‘조직 내부의 이해와 경쟁자의 능력 및 전략을 이해하는 정도’로 정의하였으며, 본 연구에 맞게 일부항목을 수정 및 보완하여 경쟁사들에 대한 정보공유, 경

쟁사 행동에 대한 대응, 경쟁사의 강점과 전략에 대한 파악, 경쟁사 정보를 수집하기 위한 시스템 구축 등의 5개 문항으로 측정하였다(신소현 외 2011).

기업역량은 Krasnikov and Jayachandran(2008)의 연구에서 분류한 바와 같이 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량으로 구분하였다. 연구개발역량은 경쟁사보다 우수한 기술개발 능력보유, 핵심기술 개발 경험, 충분한 R&D인력확보, 핵심기술 보유 등의 4개 문항으로 측정하였으며(이호택, 장명균 2015), 생산운영역량은 경쟁사 대비 우수한 생산능력, 생산설비의 효율적 배치 및 운영, 생산검사 및 품질관리 활동, 생산공정의 관리 등의 4개 문항으로 측정하였다(Yi, Han and Cha 2018). 마케팅역량은 환경변화에 대한 마케팅 대응, 고객요구에 대한 신속한 반영, 유연한 마케팅전략 구사, 가격 및 판매에 측 등의 전략 적절성 등 4가지 문항으로 측정하였다

<표 2> 확인적 요인분석 결과

item		construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
2 nd order	고객지향성	시장지향성	0.834	-	-	0.665	0.885	0.944
	경쟁자지향성		0.797	0.075	13.223			
고객지향1		고객지향성	0.841	-	-	0.767	0.957	0.943
고객지향2			0.861	0.042	24.426			
고객지향3			0.906	0.053	21.456			
고객지향4			0.913	0.053	21.754			
고객지향5			0.855	0.057	18.287			
경쟁자지향1		경쟁자지향성	0.868	-	-	0.774	0.957	0.944
경쟁자지향2			0.881	0.049	21.964			
경쟁자지향3			0.877	0.046	21.769			
경쟁자지향4			0.888	0.047	22.338			
경쟁자지향5			0.884	0.051	22.132			
RND역량1		연구개발역량	0.757	-	-	0.646	0.894	0.876
RND역량2			0.860	0.067	15.846			
RND역량3			0.834	0.068	15.342			
RND역량4			0.758	0.068	13.794			
생산역량1		생산역량	0.865	-	-	0.791	0.952	0.938
생산역량2			0.916	0.047	23.425			
생산역량3			0.899	0.047	22.547			
생산역량4			0.877	0.045	21.504			
마케팅역량1		마케팅역량	0.871	-	-	0.732	0.936	0.920
마케팅역량2			0.883	0.046	22.057			
마케팅역량3			0.852	0.048	20.480			
마케팅역량4			0.814	0.049	18.823			
전환장벽1		전환장벽	0.864			0.771	0.953	0.949
전환장벽2			0.831	0.042	23.097			
전환장벽3			0.937	0.049	23.89			
전환장벽4			0.904	0.05	22.462			
전환장벽5			0.851	0.053	19.960			
재무성과_1		재무성과	0.895			0.862	0.953	0.949
재무성과_2			0.955	0.038	28.731			
재무성과_3			0.934	0.039	27.326			
고객성과1		고객성과	0.768			0.661	0.911	0.851
고객성과2			0.853	0.080	15.106			
고객성과3			0.815	0.078	14.555			
신제품성과1		신제품성과	0.907			0.804	0.960	0.941
신제품성과2			0.932	0.048	20.556			
신제품성과3			0.863	0.053	17.478			
신제품성과4			0.883	0.043	23.928			

Model Fit: $\chi^2=939.983$, $df=590$, $\chi^2/df=1.593$, RMSEA=0.043, GFI=0.870, NFI=0.924, IFI=0.970, TLI=0.966, CFI=0.970

(김민주, 이호택 2018; Yi et al. 2018).

전환비용은 ‘구매기업이 공급기업을 변경함으로써 발생하는 경제적, 심리적 비용이라고 정의’하였으며(Dick and Basu 1994), 거래업체를 바꾸기까지의 절차적인 혼란, 거래업체를 바꾸는데 까지 드는 시간과 비용, 거래업체 전환이후 익숙해지기까지 드는 시간과 비용, 거래기업 전환 시 이전기업이 거래했을 때 만큼 품질을 만족시킬 수 있을지 확신정도, 거래기업 전환 시 업무를 설명하는데 드는 수고 등 5개 문항으로 측정하였다(Yanamandram and White 2006).

기업성과는 다차원적인 변수로 본 연구에서는 기업의 재무적 성과 이외에도 고객성과와 신제품성과를 함께 측정하였다(신소현 외 2011). 재무적 성과는 ‘기업의 재무와 관련된 성과 정도’로 정의하고(Yao, Palmer and Dresner 2007), 매출, 영업이익률, 시장점유율 등으로 측정하였으며(Hooley, Greenly, Cadogan and Fahy 2005), 고객성과는 ‘구매기업이 다른 공급기업으로 전환할 수 있는 상황이나 마케팅적 시도에도 불구하고 기존 공급업체의 제품과 서비스를 지속적으로 재구매하고 긍정적인 구전을 하려는 태도’로 정의하고(정갑연 외 2014), 제품에 대한 긍정적 평가, 재구매가능성, 거래지속 가능성 등의 문항으로 측정하였다(Anderson and Srinivasan

2003). 마지막으로 신제품성과는 신제품의 재무적 성과(목표대비 매출, 시장점유율, 경쟁제품대비 매출, 시장점유율 등)로 측정하였다.

2. 표본 및 자료수집

설정된 연구가설과 연구모형을 검증하기 위해 대구·경북지역에 위치한 중소기업(공급업체)을 대상으로 총 400개의 설문지를 배포하여, 332개의 설문지를 회수하였고, 이 중 유효한 답변으로 기록된 322부의 설문지를 최종적으로 분석에 사용하였다. 설문에 응답한 기업의 주력분야는 <표1>과 같다.

3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 Cronbach’s alpha test를 통해 신뢰성을 분석하였다. 또한 측정항목들의 단일차원성 및 집중타당성과 판별타당성을 분석하기 위해 구조방정식 분석에 사용되는 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 시행하였다. 측정항목에 대한 신뢰성 및 타당성 분석결과는 <표2>의 내용과 같다.

확인적 요인분석 결과 model fit은 $\chi^2=939.983$,

<표 3> 상관관계분석결과

변수명	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
시장지향성(1)	3.503	.7113	1	.660**	.597**	.879**	.213**	.480**	.508**	.500**
R&D 역량(2)	3.389	.8034		1	.673**	.654**	.095	.380**	.431**	.525**
생산운영역량(3)	3.407	.8055			1	.592**	.129*	.403**	.508**	.523**
마케팅역량(4)	3.394	.7742				1	.171**	.449**	.483**	.461**
전환비용(5)	3.525	.8357					1	.165**	.108	.142*
재무성과(6)	3.246	.9212						1	.530**	.531**
고객성과(7)	3.597	.6685							1	.583**
신제품성과(8)	3.229	.7587								1

** p<0.01; * p<0.05

df=590으로 $\chi^2/df=1.593$ 인 것으로 나타났으며, 다른 적합도 지수인 RMSEA=0.043, GFI=0.870, CFI=0.970, IFI=0.970, TLI=0.966 으로 전반적으로 양호하다는 것을 알 수 있다(Kline 1998). 또한 평균분산추출값(AVE)이 모든 변수에서 0.50 이상 되고, 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산되는 합성신뢰도(CR)값은 0.70 이상으로 나타나고 있어 집중타당성이 확보되고 있음을 알 수 있다(Fornell and Larcker 1981). 집중타당성이 입증된 척도들에 대해 상관관계분석을 시행하여 법칙타당성과 판별타당성을 평가하였으며 상관관계분석 결과는 <표 3>에 제시하였다. 분석결과 연구에서 설정한 가설의 방향과 상관계수의 방향이 일치하는 것으로 나타나 법칙타당성을 확인하였으며, 모든 잠재변수의 AVE 제공근이 상관계수보다 큰 것으로 나타나 이론변수 간 판별타당성 역시 확보되었음을 확인하였다(Fornell and Larcker 1981).

4. 가설 검증

가설검증을 위한 통계적 분석방법론으로는 구조방정식을 사용하였다. 분석결과 $\chi^2=1170.720$, df=604로 $\chi^2/df=1.938$ 의 값을 가지며, 모형의 적합도는 RMSEA=0.054,

GFI=0.846, NFI=0.906, IFI=0.952, TLI=0.947, CFI=0.952으로써, 모형의 적합도 지수는 전반적으로는 적절한 수준이라고 판단된다(Bagozzi and Yi 1988).

<표 4>에서 보는 바와 같이 가설 3a와 가설3b를 제외한 모든 가설이 지지되었다. 가설1은 기업의 시장지향성은 기업역량(연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량)에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설로 모든 세부가설이 지지되었다. 가설2는 시장지향성이 기업역량에 미치는 영향 중 마케팅역량에 미치는 영향이 가장 클 것이라는 가설로 경로계수 차이분석결과 이 역시 각각의 표준화된 회귀계수 값이 통계적으로 유의미한 차이를 가지는 것으로 나타났다(가설2 지지됨). 가설3은 기업역량(연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량)은 전환비용에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설로 마케팅역량은 전환비용에 정(+의 영향을 미쳤으나, 생산운영역량 및 연구개발역량은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 지지되지 않았다(가설3a, 가설 3b 지지되지 않음). 최근 B2B산업의 변화를 바탕으로 해당 가설이 지지되지 않은 이유에 대해 생각해 볼 때, B2B산업은 제품표준화에 따른 공급기업과 구매기업 간 결속관계의 약화, 구매기업의 제품 모듈화에 따른 공급기업의 영향력 약

<표 4> 가설 검증 결과

가설	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	$\Delta\chi^2_{(2)}$	P	Result
가설1a	시장지향성 → 연구개발역량	0.797**	0.08	11.556	23.627	***	지지됨
가설1b	시장지향성 → 생산역량	0.687**	0.073	11.418		***	지지됨
가설1c	시장지향성 → 마케팅역량	0.978**	0.075	15.835		***	지지됨
가설3a	연구개발역량 → 전환비용	-0.192	0.114	-1.772	-	0.076	지지되지 않음
가설3b	생산역량 → 전환비용	0.072	0.082	0.884	-	0.377	지지되지 않음
가설3c	마케팅역량 → 전환비용	0.318**	0.122	2.623	-	0.009	지지됨
가설4a	전환비용 → 재무성과	0.184**	0.065	3.148	-	0.002	지지됨
가설4b	전환비용 → 신제품성과	0.155**	0.055	2.642	-	0.008	지지됨
가설4c	전환비용 → 고객성과	0.146**	0.045	2.349	-	0.019	지지됨

Model Fit: $\chi^2=1170.720$, df=604, $\chi^2/df=1.938$, RMSEA=0.054, GFI=0.846, NFI=0.906, IFI=0.952, TLI=0.947, CFI=0.952

**p<0.01, *p<0.05

화 및 종속화 등의 현상이 일어나고 있으며 이러한 현상이 지속되면 더 이상 공급업체의 생산운영역량이나 연구개발역량이 전환비용을 창출해내기 어려워질 수 있다는 점을 본 연구결과가 보여주고 있다고 볼 수 있다. 마지막으로 가설4는 전환비용이 기업의 전반적 재무성과, 고객성과, 신제품성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 모든 가설이 지지되었다(가설4a, 4b, 4c 지지됨)

5. 추가분석

추가적으로 각각의 기업역량들이 기업성과에 대한 직접효과를 분석하였으며 연구모형에 대한 대안모형을 비교하기 위해 차이 검증을 활용하였다(Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian 1997). 측정결과 $\Delta x^2(9)=189.085$ 로 비교모형의 모형적합도가 더 높은 것으로 측정되었다.

기업역량의 세부구성요인들이 기업성과(기업성과, 신제품성과, 고객성과)에 미치는 영향은 다음과 같다. 우선, 생산역량($\beta=0.190$, $p<0.01$)와 마케팅역량($\beta=0.443$, $p<0.01$)은 재무성과에 직접효과가 있는 것으로 나타났으나 연구개발역량($\beta=-0.116$, $p>0.1$)은 통계적으로 유의미한 직접효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 연구개발역량($\beta=0.355$, $p<0.01$)과 생산운영역량($\beta=0.260$, $p<0.01$)은 신제품성과에 직접적인 영향이 있는 것으로 나타났으나 마케팅역량($\beta=0.065$, $p>0.1$)의 직접효과는 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 생산운영역량($\beta=0.339$, $p<0.01$)과 마케팅역량($\beta=0.403$, $p<0.01$)은 고객성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 연구개발역량($\beta=-0.079$, $p>0.1$)은 직접적인 영향이 없는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 시장지향성에 관한 기존연구들을 통해 B2B거래에 있어 시장지향성이 기업 간 거래성과로 이어지는 과정에서 거쳐야 하는 요인들에 대해 설명하고자 하였다. 특히, B2B 거래에서 간과하기 쉬운 기업의 마케팅역량이 전환비용을 거쳐 기업성과로 이어지는 구조적 연결고리를 찾음으로서 기업 간 거래에서 마케팅 역량의 중요성을 확인하였다. 본 연구의 결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째, B2B거래에서 시장지향성과 기업역량 간의 관계를 검증하였다. 가설1과 가설2를 통해 시장지향성은 기업의 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량에 영향을 미치고 특히 마케팅역량에 가장 큰 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 둘째, 기업역량과 전환비용간의 관계를 검증하였으며 기업역량은 마케팅역량은 전환비용을 높인다는 점을 밝혔다(가설3c). 셋째, 전환비용과 기업성과와의 관계를 검증하였으며 전환비용은 기업의 재무적성과, 고객성과, 신제품 성과를 높이는 것으로 밝혔다(가설 4a, 4b, 4c).

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 우선, 지금까지 시장지향성에 대한 연구들은 상당수가 시장지향성과 기업성과와의 직접효과에 대해 연구하고 있었다. 본 연구는 시장지향성과 기업성과 간의 인과관계에 대해 기업역량과 전환비용이라는 새로운 설명변수를 제시하였으며 이를 통해 향후 해당분야의 다양한 파생연구를 기대할 수 있을 것으로 보인다.

두 번째로 시장지향성은 기업역량에 영향을 미치

고 이 중 마케팅역량에 가장 큰 영향을 미친다는 점은 본 연구가 제시하는 또 하나의 학술적 시사점으로 기존 연구들이 단순히 시장지향성과 연구개발역량, 생산운영역량 또는 마케팅역량 간의 단선적이고 단편적인 관계를 규명하는데 초점을 두었다면 본 연구는 경로계수차이분석을 통해 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 역량을 규명하고 있다. 이러한 연구결과나 연구방법론은 향후 해당분야에 다양한 연구들에 적용될 수 있을 것으로 보인다.

세 번째로 본 연구의 추가분석 결과는 기업이 지닌 다양한 영역에서의 역량별로 재무, 신제품, 고객성과 등 세부적인 기업성과에 미치는 영향이 다를 수 있음을 보여준다. 연구개발역량은 재무성과나 신제품성과에, 마케팅역량은 재무성과와 고객성과에 생산역량은 모든 종류의 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 이러한 결과가 향후 기업역량과 세부적 기업성과와의 인과관계에 대한 연구를 파생시킬 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구는 기업성과를 전반적 재무성과, 고객성과, 신제품성과 등으로 구분하여 측정하고 있다. 다수의 연구들이 기업성과를 단순히 재무적 성과나 고객충성도나 만족도 같은 고객성과로 한정하고 있으나 사실 기업성과는 매우 다차원적인 개념이므로 폭넓은 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 본 연구의 결과는 기업성과에 대한 연구에도 학문적인 기여를 할 수 있을 것으로 보인다.

본 연구가 지니는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째로 본 연구는 시장지향성이 기업역량 중 마케팅역량에 가장 큰 영향을 미친다는 사실을 밝히고 있는데 이는 기업문화로서 시장지향성의 증가는 기업의 마케팅역량 강화에 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사하고 있다. 시장지향성이 고객이나 경쟁사의 니즈나 행동을 관찰하고 예의주시하는 기업문화라면 이는 마케팅개념(marketing concept)과도 연결되는 개념으로 보인다. 따라서 다른 종류의 기업역

량보다 마케팅역량에 더 크게 영향을 미치는 것으로 보이며 향후 두 변수와 관련해서는 더 심도 있는 연구가 필요해 보인다.

둘째로 본 연구에서는 기업역량 중 마케팅역량만이 전환비용에 영향을 미친다는 사실을 밝히고 있는데 이는 B2B거래에서 품질이나 대량생산이 점차 차별화요소로서 역할이 감소하고 있다는 사실과 본 연구의 대상이 되고 있는 중소기업들이 구매업체(대기업)에 대한 의존도가 커지면서 연구개발에 대한 계획이나 주도권이 구매업체로 넘어가 있는 우리나라의 현실을 보여주고 있다. 하지만 이러한 사실이 연구개발역량과 생산운영역량이 중소기업에게 필요하지 않다는 것은 아니다. 연구의 추가분석에서 생산운영역량은 전환비용을 높이지는 못하더라도 기업의 재무성과, 고객성과, 신제품성과에 모두 정(+)의 영향을 미친다는 사실과 연구개발역량이 신제품성과에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 밝혔으며 따라서 이 두 가지 역량 역시 기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 변수라고 볼 수 있다.

셋째로 본 연구는 중소벤처기업부의 기업지원프로그램에 대한 방향성을 제시하고 있다. 현재 중소벤처기업부는 중소기업들의 경쟁력을 강화하기 위한 다양한 지원 사업을 하고 있다. 하지만 지원사업의 상당부분이 금융지원이고 마케팅역량을 강화하기 위한 지원은 수출 및 판로지원에 초점을 두고 있으면서 대단히 제한적이다. 시장지향성과 마케팅역량, 전환비용 그리고 기업성과라는 일련의 변수들이 지니는 인과관계를 고려했을 때 마케팅역량강화는 기업의 다양한 영역에 미칠 수 있는 영향력이 클 것으로 보이며 따라서 현재수준에서 마케팅 지원사업의 세분화가 필요하다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

이러한 학술적, 실무적 시사점에도 불구하고 본

연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 본 연구에서는 공급업체와 구매업체 관계에 있어 공급업체의 시장지향성이 성과에 미치는 영향에 대한 연구이나 시장지향성 이외에도 서비스지향성, 학습지향성, 혁신지향성 등 기업성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조직문화 차원의 변수들이 존재한다. 따라서 향후연구에서는 조금 더 다양한 변수들을 반영한 연구를 설계할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 선행연구들을 바탕으로 기업의 역량을 연구개발역량, 생산운영역량, 마케팅역량 등으로 구분하였다(Krasnikov and Jayachandran 2008). 그러나 기업역량 역시 다차원적인 변수로 이외에도 판매관리역량(Guenzi, Sajtos and Troilo 2016), 채널유대역량(Day 1994)과 같은 변수들이 더 중요할 수 있다. 기업역량에 대한 연구는 대부분이 B2C 산업의 대기업에 초점을 둔 연구이고 따라서 향후에는 B2B산업의 중소기업에 초점을 맞추고 이들 기업에게 필요한 기업역량에 대한 연구가 필요하다.

세 번째로 본 연구에서는 전환비용을 연속비용, 계약비용, 셋업비용, 탐색비용을 포함하는 단일차원의 개념으로 정의하고 있으나, 전환비용과 관련된 일부 연구들은 전환비용을 경제적 전환비용, 관계적 전환비용, 절차적 전환비용 등 다차원적인 개념으로 정의(조대영, 이호택 2018)하고 있어 향후 연구에서는 전환비용에 대한 다차원적인 접근이 필요하다.

네 번째로 본 연구는 공급업체와 구매업체 간 관계에 대한 연구이고 공급업체의 기업역량이나 전환비용이 중요한 변수임에도 불구하고 공급업체의 응답만 가지고 연구를 진행하였기에 향후 연구에서는 공급업체와 구매업체의 양자관계(dyadic relationship)을 고려한 연구가 필요하다.

마지막으로 본 연구는 대구·경북 지역에 소재한 기업들을 대상으로 설문을 진행하였기 때문에 지역

의 산업적 특성이 반영된 결과로 일반화 하는데 어려움이 있을 수 있다. 따라서 추후연구에서는 다양한 지역에 있는 기업들에 대한 조사가 필요하다.

논문접수일: 2020년 10월 5일

1차수정본 접수일: 2020년 10월 22일

게재확정일: 2020년 10월 27일

참고문헌

- Anderson, Rolph E. and Srini S. Srinivasan (2003), "E-satisfaction and e-loyalty: A Contingency Framework," *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-138.
- Bagozzi, Richard P. and Youjue Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bhattacharai, Charan Raj, Caleb CY Kwong, and Misagh Tasavori (2019), "Market Orientation, Market Disruptiveness Capability and Social Enterprise Performance: an Empirical Study from the United Kingdom," *Journal of Business Research*, 96(3), 47-60.
- Burnham, Thomas A., Judy K. Frels, and Vijay Mahajan (2003), "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Charles, Lagat, Chepkwony Joel, and Kotut Cheruiyot Samwel (2012), "Market Orientation and

- Firm Performance in the Manufacturing Sector in Kenya,” *European Journal of Business and Management*, 4(10), 20-27.
- Choi, Dong Gyu, Sang Gyu Park, and Gu Hyeon Won (2003), “An Empirical Study on Strategy and Performance of Small and Medium Internet Business Corporation,” *Asia Pacific Journal of Small Business*, 25(3), 77-104.
- Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Day, George S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A Quadrant Analysis,” *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dick, Alan S. and Kunal Basu (1994), “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dutta, Shantanu, Wagner Kamakura, and Brian T. Ratchford (2004), “Deterministic and Stochastic Approaches for Assessing Marketing Efficiency,” in *Assessing Marketing Strategy Performance*, C. Moorman and D.R. Lehmann, eds. Massachusetts: Marketing Science Institute, Cambridge MA.
- Farrelly, Francis and Pascale Quester (2003), “The Effects of Market Orientation on Trust and Commitment: The Case of the Sponsorship Business-to-business Relationship,” *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 530-553.
- Ferdows, Kasra, and Arnoud De Meyer (1990), “Lasting Improvements in Manufacturing Performance: in Search of a New Theory,” *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gligor, David, Nichole Gligor, and Michael Maloni (2019), “The Impact of the Supplier's Market Orientation on the Customer Market Orientation-performance Relationship,” *International Journal of Production Economics*, 216(3), 81-93.
- Grönroos, Christian (1982), “An Applied Service Marketing Theory,” *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
- Guenzi, Paolo, Laszlo Sajtos, and Gabriele Troilo (2016), “The Dual Mechanism of Sales Capabilities in Influencing Organizational Performance,” *Journal of Business Research*, 69(9), 3707-3713.
- Hadjikhani, Amjad and Peter LaPlaca (2013), “Development of B2B marketing theory.” *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294-305.
- Hague, Paul N. and Peter Jackson (1996), *Market Research: A Guide to Planning, Methodology and Evaluation*, London; Kogan.
- Han, Sang-Lin (2011), *B2B Marketing : Marketing*

- Sensing to Performance Measures*, 21C Books.
Paju
- Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Hooley, Graham J., Gordon E. Greenley, John W. Cadogan, and John Fahy (2005), "The Performance Impact of Marketing Resources," *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequence," *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeong, Gap Yon, Hyun Jae Yu, and Min Suk Kim (2014), "Exploring the Antecedents and Consequences of Buyer Satisfaction in B2B: Brand Equity, Relationship Quality, Switching Cost, and Loyalty," *Yonsei Business Review*, 51(1), 99-130.
- Jo, Dae-Young and Ho-Taek Yi (2019), "The Effect of Service Supplier's Characteristics on Multi-dimensional Trust, Switching Cost, and Relationship Continuity in Vending Machine Operation Industry," *Journal of Channel and Retailing*, 24(4), 23-49.
- Johnson, Jean L., Ruby Pui-Wan Lee, Amit Saini, and Bianca Grohmann (2003), "Market-focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Jones, Michael A. (1998), *Satisfaction and Repurchase Intentions in the Service Industry: The Moderating Influence of Switching Barriers*. Doctoral Dissertation, University of Alabama.
- Kang, Seong Ho, Sun Mee Choi, and Heung Soo Park (2011), "The Effect of Market Orientation on Business Performance: Focus on Mediating Role of New Product Development Performance," *Yonsei Business Review*, 48(1), 1-32.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kline, Rex B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, Phillip (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krasnikov, Alexander and Satish Jayachandran (2008), "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 72 (4), 1-11.
- Kim, Dae-Up, Jae-sin Oh, Jae Ik Shin, and Kihan Chung (2014), "Historical Review of Market Orientation: Generation, Refinement, Differentiation, and Debates of the Concept," *The Review of*

- Business History*, 29(1), 5-25.
- Lafferty, Barbara A. and G. Tomas M. Hult (2001), "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives," *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Lam, Shun Yin, Venkatesh Shankar, M. Krishna Erramilli, and Bvsan Murthy (2004), "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-business Service Context," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lee, Han Geun and Seong Goo Ji (2018), "The Influence of Small-Medium Suppliers Dynamic Capability on Performance," *Journal of Channel and Retailing*, 23(2), 59-80.
- Lee, In Tae (2018), "An Empirical Study on the Relationship of Market Orientation and Modularization Production," *Korean Business Education Review*, 33(5), 363-381.
- Lee, Jong Min, Mean Sun Noh, and Sun Yang Chung (2013), "A Study on the Effects of SME's Technology Planning competency on the Success of Commercialization," *Journal of Technology Innovation*, 21(1), 253-278.
- Lee, Yong-Ki, Soon-Ho Kim, Min-Kyo Seo, and S. Kyle Hight (2015), "Market Orientation and Business Performance: Evidence from Franchising Industry," *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 28-37.
- Leong, G. Keong, David L. Snyder, and Peter T. Ward (1990), "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy," *Omega*, 18(2), 109-122.
- Lewis, Michael A. (2003), "Analysing Organizational Competence: Implications for the Management of Operations," *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 731-756.
- Lusch, Robert F. and Gene R. Laczniak (1987), "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 1-11.
- Moon, Junyeon (2014), "Effects of Small and Medium-sized Supplier's Capabilities on Buyer's Dependence and Relationship Commitment," *Journal of Product Research*, 32(2), 1-17.
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Najafi-Tavani, Saeed, Hossein Sharifi, and Zhaleh Najafi-Tavani (2016), "Market Orientation, Marketing Capability, and New Product Performance: the Moderating Role of Absorptive Capacity," *Journal of Business Research*, 69(11), 5059-5064.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert McMurrian (1997), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*,

- 61(3), 85-98.
- Park, Ju-Young, Soon-Sik Choi, and Suk-Ki Hong (2011), "The Effects of Market Orientation, Marketing Capability on Competitive Advantage and Performance in SME," *Korean Journal of Business Administration*, 24(2), 1115-1137.
- Park, Lae Gyu (2010), *Impact of Corporate Characteristics and Corporate Social Responsibility on Brand Attitude and Loyalty*, Doctoral Dissertation, Chosun University
- Park, Keun Sik and Hee Yong Lee (2015), "An Empirical Study on the Effect of the Selection Factors of 3PL on the Switching Costs, Long-term Relationship Orientation, and Export Performance," *Korea Logistic Review*, 25(4), 25-39.
- Porter, Michael (1980), *Corporate Strategy*, New York: The Free Press.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rusbult, Caryl E. (1980), "Commitment and Satisfaction in Romantic Associations: A test of the Investment Model," *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(2), 172-186.
- Schmenner, Roger W. (1981), "Production / Operations Management: Concepts and Situations, Science Research Associates," *Inc., Palo Alto, California*
- Shin So Hyoun, Sung Ho Lee, and Seo il Cha (2011), "The Role of Learning Orientation and Market Orientation in Driving marketing Capabilities and Firm Performance," *Asia Marketing Journal*, 13(3), 1-23.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Market-orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Souitaris, Vangelis (2002), "Firm-specific Competencies Determining Technological Innovation: A Survey in Greece," *R&D Management*, 32(1), 61-77.
- Sung, Tae-Kyung (2006), "The Determinants of Firm's Innovative Activity: A Comparison of Manufacturing and Service Firms in Korea," *Journal of Business Research*, 21(4), 283-304.
- Teece, David J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Urbaniak, Maciej (2009), "The Role of Quality in Building the Relationship with Suppliers and Customers in Business to Business Market," *Social Sciences*, 66(4), 1392-0758.
- Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Webster Jr, Frederick E. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Yanamandram, Venkata and Lesley White (2006), "Switching Barriers in Business-to-business Services: a Qualitative Study," *International*

- Journal of Service Industry Management*, 17(2), 158-192.
- Yao, Yuliang, Jonathan Palmer, and Martin Dresner (2007), "An Inter-organizational Perspective on the Use of Electronically-enabled Supply Chains," *Decision Support Systems*, 43(3), 884-896.
- Yi, Ho-Taek, Chang-Nam Han, and Yong-Bong Cha (2018), "The Effect of Entrepreneurship of SMEs on Corporate Capabilities, Dynamic Capability and Technical Performances in South Korea," *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(4), 135-147.
- , Han Geun Lee, and Seong Goo Ji (2014), "SMEs Marketing Capability: What It is and Why It Matters," *Journal of Marketing Management Research*, 19(3), 117-138.
- _____ and Min-Ju Kim (2018), "An Empirical Research on the Influence of Corporate Competences on Dynamic Capabilities, Competitive Advantage and Performance: Focused on Technology Ventures in Daegu," *Journal of Distribution and Logistics*, 5(2), 59-74.
- _____ and Myung-Gyun Jang (2015), "Why Are Dynamic Capabilities of Export Firms Important? : An Empirical Investigation of Exporting Firms," *Journal of International Trade & Commerce*, 11(1), 165-183.
- Yu, Grace B., Jin-Hye Lee, and Dong-Jin Lee (2007), "A Study on the Effects of Three Dimensions of Switching Costs on Customer Commitment to a Service Provider," *Yonsei Business Review*, 44(2), 213-235.

A Study on the Effect of Market-orientation on SMEs' Corporate Performances in B2B Relationship: Focus on Role of Corporate Capabilities and Switching Cost

Jin-Hyuck Yim*, Ho-Taek Yi**

ABSTRACT

There has been a surge of interests in relationship between market-orientation and corporate performances in B2B marketing channel research during 20~30 years. The most important factors in B2B marketing are price and delivery. These two factors are very important considerations in a company's purchasing decisions, especially in business-to-business transactions, where the delivery is a very sensitive factor, making the decision factor greater than the price. Perceived quality of products or services is also a major determinant of a purchasing company's choice of products, and suppliers need constant efforts to improve their product or service quality to satisfy the purchasing company.

As such, in the B2B market, marketing strategies to meet basic purchasing factors such as price, quality, and delivery are important, but previous studies that show that market-orientation and market-oriented entities perform better on the basis of that focus their resources and capabilities on market-oriented factors, thus expanding their thinking to enhance corporate performance.

Since the 1980s, many studies have suggested that market-orientation leads to improvements in corporate performance, but empirical studies have begun since the 1990s because no valid measurement tools have been developed to measure market-orientation. By the 1990s, market-oriented measurement tools were developed, and research on market-orientation and corporate performance was actively carried out.

However, most of the studies on market orientation are those that investigated the direct impact of market-orientation on corporate performances (Charles, Joel and Samwel 2012; Jaworski and Kohli 1993; Lee, Kim, Seo and Hight 2015), which mediated or linked the relationship between market-orientation and business performance. Therefore, putting together existing studies, the process of identifying what factors market orientation affects and ultimately leads to market performance in the enterprise was insufficient.

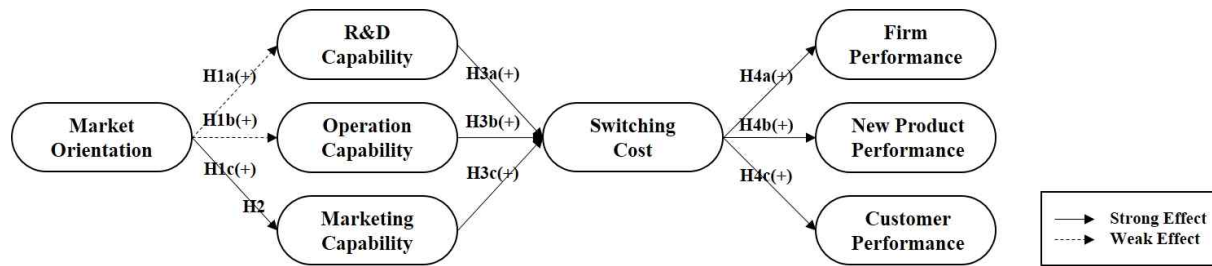
This study seeks to establish the relationship between how market orientation affects corporate capabilities in

* Master's Student, Department of Business Administration, Keimyung Graduate School, 1st Author

** Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author

B2B transactions and how it results in market performance. It also wants to understand how switching costs that prevent a customer from leaving between enterprise capability and market performance affect the performance of the entity. In detail, the purpose of this study is to:

First, in the B2B market, the vendor's corporate capabilities are divided into R&D capabilities, production and operation capabilities and marketing capabilities to identify how market orientation affects corporate capabilities, and which of each detailed corporate capacity is more affected. Second, measure the impact of improved enterprise capabilities on switching costs that prevent customer churn. Finally, by identifying the impact of conversion costs on various market performance (corporate performance, customer performance, and new product performance) of suppliers, we want to understand the meaning of market-orientation for companies that supply products in the B2B market.



<Figure 1> Conceptual Framework

The research model of this study is shown in Figure 1. Hypothesis 1 is a hypothesis on the causal relationship between market-orientation and corporate capabilities, and it hypothesized that market-orientation would have a positive effect on R&D capabilities (hypothesis 1a), production and operation capabilities (hypothesis 1b), and marketing capabilities (hypothesis 1c). It also hypothesized that market-orientation have the greatest impact on marketing capability among the three corporate capabilities (hypothesis 2). Hypothesis 3 consists of 3 detail hypotheses that R&D capabilities (hypothesis 3a), production and operation capabilities (hypothesis 3b), and marketing capabilities (hypothesis 3c) have a positive effect on switching costs. Finally, Hypothesis 4 hypothesized that switching costs affect overall business performance (hypothesis 4a), customer performance (hypothesis 4b), and new product performance (hypothesis 4c).

To test the proposed research model and hypotheses, data were collected from 322 small and medium-sized enterprises located in city of Daegu and Gyeongbuk Province. All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study. We investigate the reliability, content validity, convergent validity, and discriminant validity of the proposed instrument by analyzing data. Overall, the results indicated good psychometric properties, and the measurement model revealed and acceptable fit of the model ($\chi^2=939.983$, $df=590$, $\chi^2/df=1.593$, $RMSEA=0.043$, $GFI=0.870$, $CFI=0.970$, $IFI=0.970$, $TLI=0.966$).

Composite reliability, or AVE among the set of indicators that measured and underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.7 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data as <Table 1>.

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. All of model fit index are acceptable($\chi^2=1170.720$, $df=604$, $\chi^2/df=1.938$, $RMSEA=0.054$, $GFI=0.846$, $NFI=0.906$, $IFI=0.952$, $TLI=0.947$, $CFI=0.952$).

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

	item	construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a																																																																																																																																																										
2 nd order	customer-orientation	Market Orientation	0.834	-	-	0.665	0.885	0.944																																																																																																																																																										
	competitor-orientation		0.797	0.075	13.223					CO1	Customer Orientation	0.841	-	-	0.767	0.957	0.943		CO2	0.861	0.042	24.426		CO3	0.906	0.053	21.456		CO4	0.913	0.053	21.754		CO5	0.855	0.057	18.287		COMPET1	Competitor Orientation	0.868	-	-	0.774	0.957	0.944		COMPET2	0.881	0.049	21.964		COMPET3	0.877	0.046	21.769		COMPET4	0.888	0.047	22.338		COMPET5	0.884	0.051	22.132		RND1	R&D Capability	0.757	-	-	0.646	0.894	0.876		RND2	0.86	0.067	15.846		RND3	0.834	0.068	15.342		RND4	0.758	0.068	13.794		PRODUCT1	Production & Operation Capability	0.865	-	-	0.791	0.952	0.938		PRODUCT2	0.916	0.047	23.425		PRODUCT3	0.899	0.047	22.547		PRODUCT4	0.877	0.045	21.504		MARKETING1	Marketing Capability	0.871	-	-	0.732	0.936	0.920		MARKETING2	0.883	0.046	22.057		MARKETING3	0.852	0.048	20.48		MARKETING4	0.814	0.049	18.823		SWITCHING1	Switching Cost	0.864	-	-	0.771	0.953	0.949		SWITCHING2	0.831	0.042	23.097		SWITCHING3	0.937	0.049	23.89		SWITCHING4	0.904	0.05	22.462
	CO1	Customer Orientation	0.841	-	-	0.767	0.957	0.943																																																																																																																																																										
	CO2		0.861	0.042	24.426																																																																																																																																																													
	CO3		0.906	0.053	21.456																																																																																																																																																													
	CO4		0.913	0.053	21.754																																																																																																																																																													
	CO5		0.855	0.057	18.287																																																																																																																																																													
	COMPET1	Competitor Orientation	0.868	-	-	0.774	0.957	0.944																																																																																																																																																										
	COMPET2		0.881	0.049	21.964																																																																																																																																																													
	COMPET3		0.877	0.046	21.769																																																																																																																																																													
	COMPET4		0.888	0.047	22.338																																																																																																																																																													
	COMPET5		0.884	0.051	22.132																																																																																																																																																													
	RND1	R&D Capability	0.757	-	-	0.646	0.894	0.876																																																																																																																																																										
	RND2		0.86	0.067	15.846																																																																																																																																																													
	RND3		0.834	0.068	15.342																																																																																																																																																													
	RND4		0.758	0.068	13.794																																																																																																																																																													
	PRODUCT1	Production & Operation Capability	0.865	-	-	0.791	0.952	0.938																																																																																																																																																										
	PRODUCT2		0.916	0.047	23.425																																																																																																																																																													
	PRODUCT3		0.899	0.047	22.547																																																																																																																																																													
	PRODUCT4		0.877	0.045	21.504																																																																																																																																																													
	MARKETING1	Marketing Capability	0.871	-	-	0.732	0.936	0.920																																																																																																																																																										
	MARKETING2		0.883	0.046	22.057																																																																																																																																																													
	MARKETING3		0.852	0.048	20.48																																																																																																																																																													
	MARKETING4		0.814	0.049	18.823																																																																																																																																																													
	SWITCHING1	Switching Cost	0.864	-	-	0.771	0.953	0.949																																																																																																																																																										
	SWITCHING2		0.831	0.042	23.097																																																																																																																																																													
	SWITCHING3		0.937	0.049	23.89																																																																																																																																																													
	SWITCHING4		0.904	0.05	22.462																																																																																																																																																													
	SWITCHING5		0.851	0.053	19.96																																																																																																																																																													

item	construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
PERF_finance1	Finance Performance	0.895	-	-	0.862	0.953	0.949
PERF_finance2		0.955	0.038	28.731			
PERF_finance3		0.934	0.039	27.326			
PERF_customer1	Customer Performance	0.768	-	-	0.661	0.911	0.851
PERF_customer2		0.853	0.08	15.106			
PERF_customer3		0.815	0.078	14.555			
PERF_newproduct1	New Product Performance	0.907	-	-	0.804	0.960	0.941
PERF_newproduct2		0.932	0.048	20.556			
PERF_newproduct3		0.863	0.053	17.478			
PERF_newproduct4		0.883	0.043	23.928			

Model Fit: $\chi^2=939.983$, $df=590$, $\chi^2/df=1.593$, RMSEA=0.04, GFI=0.87, NFI=0.92, IFI=0.97, TLI=0.97, CFI=0.97

As shown in Table 2, all hypotheses except hypotheses 3a and 3b were supported. In Hypothesis 1, all detailed hypotheses are supported that the market-orientation has a positive effect on the corporate capabilities (e.g., R&D capabilities, production & operations capabilities and marketing capabilities). Hypothesis 2 is that market-orientation has the greatest impact on marketing capabilities, and the path coefficient difference analysis also shows that each standard estimated coefficient value has a statistically significant difference (hypothesis 2 supported). Hypothesis 3 is a hypothesis that corporate capabilities (e.g., R&D capabilities, production & operation capabilities and marketing capabilities) have a positive effect on switching costs, and marketing capabilities have a positive impact on switching costs, but production and R&D capabilities have not been supported (hypothesis 3a, hypothesis 3b not supported). The reason why these two hypotheses were not supported can be considered in recent changes in the B2B industry, compared to the past, is that the B2B industry is experiencing a weakening of the cohesion between suppliers and buyers due to product standardization, weakening and subordination of suppliers' influence due to product modularization by purchasing entities, suggesting that suppliers' production and research and development capabilities will no longer be able to generate conversion costs. Finally, Hypothesis 4 also supported all hypotheses (hypothesis 4a, 4b, 4c supported) under the assumption that switching costs have a positive effect on the corporate overall financial performance, customer performance, and new product performance.

<Table 2> Results of Hypothesis Test

H	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	$\Delta\chi^2_{(2)}$	P	Result
H1a	Market-orientation → R&D Capabilities	0.797**	0.08	11.556	23.627	***	Supported
H1b	Market-orientation → P&O Capabilities	0.687**	0.073	11.418		***	Supported
H1c	Market-orientation → Marketing Capabilities	0.978**	0.075	15.835		***	Supported
H3a	R&D Capabilities → Switching Cost	-0.192	0.114	-1.772	-	0.076	Not Supported
H3b	P&O Capabilities → Switching Cost	0.072	0.082	0.884	-	0.377	Not Supported

H	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	$\Delta\chi^2_{(2)}$	P	Result
H3c	Marketing Capabilities → Switching Cost	0.318**	0.122	2.623	-	0.009	Supported
H4a	Switching Cost → Financial Performance	0.184**	0.065	3.148	-	0.002	Supported
H4b	Switching Cost → NP Performance	0.155**	0.055	2.642	-	0.008	Supported
H4c	Switching Cost → Customer Performance	0.146**	0.045	2.349	-	0.019	Supported

Model Fit: $\chi^2=1170.720$, $df=604$, $\chi^2/df=1.938$, $RMSEA=0.054$, $GFI=0.846$, $NFI=0.906$, $IFI=0.952$, $TLI=0.947$, $CFI=0.952$

** $p<0.01$, * $p<0.05$

Keywords: SMEs, market-orientation, corporate capabilities, switching cost, corporate performance